

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

KARLA JANINE RAMIM MENDES ALVES

CLIMA ORGANIZACIONAL EM HOSPITAIS: UMA REVISÃO DA
LITERATURA

JOINVILLE

2023

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

KARLA JANINE RAMIM MENDES ALVES

CLIMA ORGANIZACIONAL EM HOSPITAIS: UMA REVISÃO DA
LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar do Câmpus Joinville do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Hospitalar.

Orientadora: Prof. Dra. Andrea Heidemann.

JOINVILLE

2023

ALVES, Karla Janine Ramim Mendes.

Clima organizacional em hospitais: uma revisão da literatura / Karla Janine Ramim Mendes Alves – Joinville, SC, 2023.

66 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Joinville, 2023.

Orientador: Prof. Dra. Andrea Heidemann.

1. Clima organizacional. 2. Hospital. 3. Saúde. I. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II. Título.

KARLA JANINE RAMIM MENDES ALVES

CLIMA ORGANIZACIONAL EM HOSPITAIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 01 de dezembro de 2023

Documento assinado digitalmente
 **ANDREA HEIDEMANN**
Data: 13/12/2023 18:10:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Andréa Heidemann

Documento assinado digitalmente
 **FERNANDO SOARES DA ROCHA JUNIOR**
Data: 13/12/2023 21:23:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Fernando Soares da Rocha Junior

Documento assinado digitalmente
 **CELIA REGINA BEIRO DA SILVEIRA**
Data: 13/12/2023 14:36:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Celia Regina Beiro da Silveira

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de expressar toda a minha gratidão a Deus, o Dono de meu coração, Aquele que me capacita e está comigo em todos os momentos, diante de tantas adversidades: pandemia, gestação, a maternidade, ansiedades, momentos realmente desafiadores. Mas Ele faz que o impossível se torne possível, e a prova disso está na realização de mais essa conquista.

Agradeço aos meus pais, minha mãe Ondina e meu pai Ronaldo, por todas as orações e a disposição em cuidar com tanto amor da minha filha, para que eu pudesse me dedicar a este trabalho. Aos meus irmãos, Kátia, Edson e Adriano por serem meus maiores incentivadores. Em especial ao meu esposo Daniel, por todo apoio, por sempre acreditar no meu potencial, por sempre me abençoar com palavras de incentivo, e nunca me deixar desistir. E a minha amada filha Chloe, ela é o meu pequeno raio de sol, aquela me traz o sorriso no rosto todos os dias.

Sou grata a toda comunidade acadêmica, meus amigos e professores por me auxiliarem nessa jornada. Gratidão aos Professores Fernando Soares, Sirlene Pereira, Shirley Dentz e Célia Beiro por compartilharem tanto conhecimento e experiências, por sempre me orientarem com tanta paciência, vocês foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Em especial a Prof^a Andrea Heidemann, que abraçou minha pesquisa, quando eu já não tinha mais esperanças, ela me mostrou que seria possível, obrigada por tanto.

“E nós sabemos que Deus coopera em tudo para o bem daqueles que O amam”.

(Rm 8, 28)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever os fatores que são mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais no período de 2018 a 2022. Para tanto, se utilizou a metodologia definida como pesquisa bibliográfica do tipo narrativa que explorou 12 publicações entre artigos científicos e dissertações de mestrado. Quanto aos resultados encontrados, verificou-se que os fatores mais recorrentes no clima organizacional de hospitais são as condições físicas, ergonomia e segurança, recompensa, remuneração e benefícios, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal e, ainda, desenvolvimento profissional. Entre os fatores positivos destacam-se a satisfação com a profissão, o trabalho em equipe e a comunicação. Quanto aos fatores negativos merecem destaque as condições físicas, as recompensas e benefícios, e a liderança. Na pesquisa foram localizadas apenas duas estratégias de enfrentamento aos fatores negativos: o fortalecimento do trabalho em equipe e o envolvimento entre os trabalhadores e seus líderes. Evidencia-se, então, que a partir destas estratégias e sugestões é notório que a pesquisa de clima organizacional só faz sentido quando os gestores se apropriam de seus resultados com a intenção de buscar alternativas para o enfrentamento das dificuldades.

Palavras-chave: Clima organizacional; hospital, saúde

ABSTRACT

The present study aims to describe the factors that are most preponderant in organizational climate research in hospitals from 2018 to 2022. To this end, the methodology defined as narrative-type bibliographic research was used, which explored 12 publications including scientific articles and dissertations master's degree. Regarding the results found, it was found that the most recurrent factors in the organizational climate of hospitals are physical conditions, ergonomics and safety, reward, remuneration and benefits, teamwork and interpersonal relationships, and also professional development. Positive factors include satisfaction with the profession, teamwork and communication. As for negative factors, physical conditions, rewards and benefits, and leadership deserve to be highlighted. In the research, only two strategies for coping with negative factors were found: strengthening teamwork and involvement between workers and their leaders. It was concluded, then, that based on these strategies and suggestions, it is clear that organizational climate research only makes sense when managers take ownership of its results with the intention of seeking alternatives to face difficulties.

Keywords: Organizational climate; hospital, health

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Camadas da cultura organizacional	21
Figura 2 - Fatores do clima organizacional	25
Figura 3 - Relação entre cultura e clima organizacional	26
Figura 4 - Procedimento da Coleta de Dados	33
Figura 5 - Processo de seleção dos títulos para leitura	35

QUADROS

Quadro 1 - Características da cultura organizacional	23
Quadro 2 - Portes dos Hospitais	31
Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo	36
Quadro 4 - Fatores pesquisados	41
Quadro 5 - Fatores Positivos: Público x Privado	47
Quadro 6 - Fatores Negativos: Público x Privado	48
Quadro 7 - Estratégias	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização.....	11
1.1.1 Problema.....	12
1.2 Justificativa.....	12
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Gestão de pessoas.....	15
2.1.1 Trabalho em equipe.....	17
2.1.2 Liderança.....	18
2.2 Cultura organizacional.....	19
2.2.1 Componentes da cultura organizacional.....	21
2.2.2 Características da cultura organizacional.....	22
2.3 Clima organizacional.....	23
2.3.1 Fatores do Clima Organizacional.....	24
2.3.1 Relação entre cultura e clima organizacional.....	26
2.3.2. Pesquisa de clima organizacional.....	27
2.4 Hospital.....	30
2.4.1 Classificação dos Hospitais.....	30
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 Caracterização da pesquisa.....	32
3.2 Procedimento de Coleta de Dados.....	33
3.3 Ética na Pesquisa.....	35
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4.1 Fatores do Clima Organizacional Pesquisados nos Hospitais.....	40
4.2 Resultados das pesquisas de Clima Organizacional nos hospitais: as diferenças entre os fatores apresentados no público e no privado.....	47
4.3 Estratégias implementadas para melhoria dos fatores identificados.....	49
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE.....	59

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No cenário atual das organizações, as pessoas vivem em um contexto onde tudo é mutável. Cada organização tem sua própria característica, assim como cada pessoa tem seu histórico, suas necessidades, objetivos pessoais e profissionais, valores, preocupações e comportamentos dentre outras coisas. Para obter eficácia, a empresa deve investir nos talentos humanos. Nas instituições compreende-se grupos com objetivos comuns. Desta forma, é nesse ambiente organizacional onde se dá as sociabilidades humanas, onde se pode encontrar um ambiente favorável ao equilíbrio, mas também onde há os conflitos no Clima Organizacional (Chiavenato 2009).

Sendo assim, compreende-se a organização como a formação de um grupo de pessoas com objetivos comuns. Através dessa definição, os mais diversos grupos podem caracterizar-se como uma organização, tais como, empresas, famílias, sindicatos, escolas, clubes, partidos políticos, associações de moradores de bairros, corporações militares, entre outros. Portanto, tudo é feito por meio das organizações (Lacombe, Heilborn, 2008).

As organizações têm vivenciado um processo de mudanças que exige a capacidade de se adaptar a novas estruturas, ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo refletem diretamente na organização, que deve estar preparada para uma resposta rápida e eficaz para tais transformações (Robbins, 1999 apud Bressan, 2004).

Desse modo, considera-se que o tema Clima Organizacional, é de grande relevância para as instituições, especialmente, para a gestão de pessoas. Para Chaves (2012), os gestores buscam criar políticas de trabalho a fim de viabilizar o ambiente para que se tenha um clima harmônico, ou seja, busca estudar e entender sobre a satisfação das pessoas no ambiente de trabalho.

Em um ambiente organizacional moderno, mutável, competitivo, globalizado, cheio de novas tecnologias e a interação entre pessoas de várias regiões, faz com que a cultura organizacional sirva como um fator na composição da padronização de hábitos e linguagens, em que há uma construção da capacidade do indivíduo em se adaptar à realidade na qual ele está inserido (Pires e Macêdo, 2006).

Segundo Bispo (2006), já não estão sendo desenvolvidas com tanta frequência, ferramentas gerenciais para o melhoramento do nível de relacionamento das organizações, seus clientes e funcionários, ou seja, a busca em entender o clima organizacional da empresa. Nesse encaminhamento, o clima organizacional é compreendido como o elo entre o nível individual e o nível organizacional, expressando a conformidade nos valores, interesses e necessidades (Payne e Mansfield, 1973 *apud* Bispo, 2006).

Quando se trata do ambiente hospitalar, esse assunto torna-se ainda mais relevante, pois os profissionais atuantes, principalmente os que desempenham suas atividades na área assistencial, necessitam se abdicar de suas próprias necessidades, para prestar um serviço de qualidade ao paciente. Neste encaminhamento, o presente estudo visa identificar quais são os resultados mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional realizadas em hospitais públicos e privados e publicados na literatura brasileira, em especial, em artigos científicos.

1.1.1 Problema

Quais fatores são mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais, de acordo com a literatura no período de 2018 a 2022?

1.2 Justificativa

A partir das experiências profissionais da pesquisadora em diferentes ambientes organizacionais, surgiu o interesse de analisar o clima organizacional dos hospitais, por compreender a importância dos serviços prestados por estas instituições e suas peculiaridades que, se não cuidadas de forma atenciosa, podem impactar diretamente na vida dos trabalhadores e, consequentemente, na vida da população.

As análises e diagnósticos de clima organizacional são de grande valia para as empresas, clientes e funcionários, pois todos ganham com um cenário favorável, assim como não é saudável para a empresa possuir um clima desfavorável. Há relevância no tema em questão, pois as empresas são formadas por pessoas e, sem elas não existe organização, portanto, a melhor postura a ser tomada é cuidar

do capital humano para manter-se viva num ambiente competitivo dos dias atuais. A empresa possui suas necessidades, porém seus colaboradores também, para uma conciliação dos interesses de ambos um clima organizacional favorável poderá contribuir para tais finalidades.

A presente pesquisa é relevante, pois aborda uma temática que impacta diretamente nos serviços prestados nos hospitais, ou seja, o clima organizacional. A revisão da literatura possibilita agrupar os estudos já existentes e, assim, apresentar de forma sistemática os resultados para que os interessados possam conhecer o que já foi pesquisado sobre o tema e, assim, revisar suas práticas profissionais ou buscar futuros temas de pesquisa para um maior aprofundamento do assunto.

Dessa forma, a maior contribuição deste estudo está em compartilhar os resultados das pesquisas realizadas até o momento de maneira sistematizada e analisada. Também possibilitou apontar as estratégias utilizadas pelos gestores diante dos resultados negativos identificados nas pesquisas de Clima Organizacional.

Com relação ao recorte temporal para a pesquisa, ou seja, o período de 2018-2022, se justifica pelo fato de se obter uma literatura publicada mais recentemente e, assim, apresentar aspectos e fatores atualizados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Descrever os fatores que são mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais no período de 2018 a 2022, de acordo com a literatura.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Elencar quais são os fatores mais pesquisados no clima organizacional de instituições hospitalares.
- b) Apontar os resultados mais recorrentes das pesquisas de clima organizacional nos hospitais públicos.
- c) Apontar os resultados mais recorrentes das pesquisas de clima organizacional nos hospitais privados.

- d) Identificar as estratégias implementadas para melhoria dos fatores identificados como negativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo está destinado a apresentar o referencial teórico que embasa a pesquisa e deu suporte para os dados coletados. Desta forma, está organizado a partir dos seguintes tópicos: Gestão de pessoas, Trabalho em equipe, Liderança, Cultura e Clima organizacional.

2.1 Gestão de pessoas

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, haja visto que as pessoas passam a maior parte de suas vidas dentro de uma organização. Estas dependem uma das outras para funcionarem e alcançarem o sucesso (Chiavenato, 2010).

Knapik (2008), afirma que as organizações são criadas pelos homens e permanecem por meio deles, são compostas por pessoas, que assim como as empresas, também possuem seus objetivos geralmente delineados e específicos.

O trabalho toma um tempo considerável da vida das pessoas, e é dele que depende a subsistência e o sucesso pessoal. É praticamente impossível separar o trabalho da existência das pessoas e o grande impacto que isso causa em suas vidas. Chiavenato (2010) complementa que, ser bem-sucedido ou crescer na vida, ou seja, atingir seus objetivos pessoais e individuais, depende do desenvolvimento e crescimento dentro das organizações.

Para Knapik (2008), assim como as pessoas dependem das organizações, é inevitável a dependência direta que as organizações têm de seus recursos humanos. Pois são as pessoas que operam, que produzem os bens e os serviços, que atendem os clientes, que competem nos mercados, que alcançam seus objetivos e planos estratégicos. Sem as pessoas, com toda a certeza, não existiria organização, é delas que provém toda criatividade, dinamismo, inteligência, racionalidade e energia. É um relacionamento mútuo, duradouro, em que um depende do outro, numa união onde há benefícios recíprocos entre pessoas e organizações. As pessoas são o alicerce da empresa, pois segundo Knapik (2008), elas utilizam de suas diversas habilidades para executar tarefas, influenciar e modificar o comportamento dos outros, e ter ideias baseadas em seus conceitos e experiências.

De acordo com Chiavenato (2010), as organizações são verdadeiros seres vivos. À medida que elas vão se tornando bem-sucedidas, a tendência é o crescimento. Diante disso, esse crescimento acarreta a complexidade de suas operações, como o aumento de capital, ampliação da tecnologia, etc., e consequentemente a elevação no quadro de funcionários, bem como a intensificação de suas habilidades, conhecimentos e aptidões para a manutenção do sucesso, eficácia e eficiência da empresa. As pessoas significam o diferencial da empresa, são elas que promovem o sucesso da organização diante de um cenário globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. Milkovich (2013) complementa que a qualidade dos recursos humanos influencia diretamente na capacidade da empresa e seus empregados em atingir os resultados desejados.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente em seus produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. (Chiavenato, 2010, p.4).

Chiavenato (2010) enfatiza que o talento humano, ou capital humano, tem um valor imensurável para a organização, pois são constituídas pelas pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Hoje utiliza-se a estratégia dos recursos humanos para ganhar ou manter uma vantagem competitiva empresarial. Essa estratégia consiste em um plano para assegurar que as pessoas venham a cumprir deliberadamente com a missão da empresa (Chiavenato, 2010).

A incessante preocupação com a gestão de pessoas dentro da empresa, ou seja, com a melhoria do seu capital intelectual, faz com que os colaboradores criem uma relação mais estreita com a organização, com suas características, com suas potencialidades, com a sua cultura.

2.1.1 Trabalho em equipe

Conceitua-se como trabalho em equipe uma modalidade de trabalho multiprofissional, sendo esse de forma coletiva, onde se é construído uma relação recíproca, de via de mão dupla, havendo a interação de vários profissionais de diferentes áreas, suas habilidades técnicas, configurando através da comunicação a articulação das ações e a cooperação (Peduzzi, 2008).

Peduzzi (2008) apud Fortuna (1999), conceituam trabalho em equipe como uma rede de relacionamentos entre as pessoas, podendo ser relações de poderes, afeto, interesses, desejos, saberes, tudo o que inclui rede grupais. Os autores ainda afirmam que o trabalho em equipe na área da saúde, é restrito à simultaneidade de vários profissionais em um mesmo ambiente de trabalho, compartilhando o mesmo espaço físico e clientela, dificultando assim, suas práticas de trabalho, visto que se faz necessário assegurar a inserção e integralidade da atenção à saúde.

Para Chiavenato (2020), com a era digital, o trabalho em equipe está cada vez mais longe do modelo tradicional onde as pessoas trabalhavam individualmente, de modo fragmentado, cada qual em seus devidos cargos e setores. Segundo o autor, o segredo está em juntar os talentos humanos, como se fossem células de produção, em grupos integrados de trabalho e atividades, o resultado é simplesmente favorável para todos da empresa, pois assim se constituem equipes mais sinérgicas e para os gestores cria-se uma equipe que alcança metas, agrega valor e gera resultados. É nesse momento que um gestor deve saber escolher sua equipe, assim como, executar uma boa liderança, motivar, avaliar, impulsionar, recompensar, reconhecer, treinar, preparar para que, independente do tipo de sua equipe, esta possa trabalhar e aumentar a sua excelência (Chiavenato, 2020).

2.1.1.1 Tipos de equipe

Há uma variedade de tipos de equipe, Chiavenato (2020) descreve cinco, a saber: as equipes funcionais cruzadas são compostas por várias pessoas de diversas áreas da empresa (engenharia, recursos humanos, financeiro, marketing, produção), a fim de alcançar um objetivo. Geralmente são equipes já designadas. As equipes de projetos são formadas para desenvolver algum produto ou serviço. Também pode-se ser utilizada por suas habilidades em alavancar o sucesso. Após a

tarefa concluída a equipe interrompe suas atividades. As equipes autogeridas são compostas por pessoas altamente competentes, que possam desempenhar atividades interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho, que constituem tomada de decisão, desempenham resolução de problemas, facilidade em lidar com clientes e agregar valor. As equipes de força-tarefa são designadas a resolução de um determinado problema, quase sempre de longo prazo para o alcance do objetivo, o que pode incluir também a concretização de uma solução proposta. As equipes de melhoria de processos são formadas de diversas áreas e setores da empresa, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade e aumentar a produtividade em vários setores e funções envolvidas.

2.1.2 Liderança

Soto (2005), conceitua liderança como o esforço utilizado para influenciar o comportamento de outras pessoas para que se alcance os objetivos organizacionais, pessoais ou individuais. Na opinião do autor, aquele que exerce liderança, é um líder que conduz as pessoas a atingirem seus objetivos, coordenando-os, impulsionando-os, dando-lhes as informações necessárias, respeitando-os, lhes proporcionando autonomia e controlando os resultados se colocando como responsável pelos mesmos.

Barbieri (2013), descreve que aquele que exerce liderança é alguém capaz de inspirar e empolgar seus colaboradores, aquele que tem visão de futuro, aquele que tem sua equipe alinhada com a missão da empresa, com a cultura, fazendo com que esses estejam sempre em buscas de inovações e que realizem mudanças quando necessário. O autor ainda cita o pensamento do escritor e educador Charles Handy:

O líder precisa conquistar sua autoridade; O líder precisa de crença em si mesmo para caminhar em direção ao desconhecido e persuadir outros a irem onde ninguém esteve antes. Mas, isto exige a capacidade de duvidar e perceber que podemos errar. Deve ainda ouvir os outros, e não somente falar; O líder precisa ter paixão pelo trabalho combinada com outros interesses e vivências: cinema, teatro, viagens, por exemplo; O líder precisa ter amor pelas pessoas porque os que causam sofrimento e aborrecimentos são respeitados, e talvez sejam bons técnicos, mas não são seguidos de bom grado; O líder precisa aprender a conviver com a solidão, já que nem sempre pode compartilhar suas preocupações com mais alguém. Poucos

lhe agradecerão pelo que der certo, mas muitos o condenarão quando os resultados forem negativos (Barbieri , 2013, p.33).

O líder também pode ser um agente de mudança e transformação. Barbieri (2013), diz que o líder pode impactar a organização fazendo com que se institucionalize, isso exige muita habilidade e maturidade, pois demanda a perseguição de novos conceitos, processos e sistemas de trabalho. Esse líder deve ter a capacidade emocional de apoiar a organização enquanto ela lida com a ansiedade de se desprender de processos que deram certo anteriormente. Trata-se da cultura organizacional, ou seja, produto de muitas ações que não podem ser mudadas de forma brusca, no entanto, muitos conceitos da cultura antiga podem ser ampliados, e associados à criação de uma nova cultura.

2.2 Cultura organizacional

Para muitos estudiosos, a cultura organizacional está servindo de parâmetros de pesquisas organizacionais, principalmente no que se refere ao comportamento das organizações. Há uma grande importância de se entender e discutir a respeito dessa nova realidade, que estabelece com que as empresas se alinhem na integração dos ambientes internos e externos (Saraiva, 2002).

De acordo com Pires e Macêdo (2006), o conceito de cultura se faz necessário e muito utilizado, pois vem a atender as necessidades e interesses da sociedade, e até mesmo dos pesquisadores. Nos anos 60 foram identificadas mais de 160 definições para o conceito de cultura, pois é um termo muito utilizado. Um dos significados mais utilizados, de raiz latina, refere-se à plantação do solo. Algumas definições ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente (Pires e Macêdo, 2006).

Conforme um grupo de pessoas se reúne para uma determinada atividade, inicia-se a construção da sua própria linguagem, seus hábitos, e sua cultura. A cultura expressa todos os valores e crenças que esse grupo partilha, podem se manifestar através de símbolos, histórias, lendas, linguagem, mitos e rituais. Por isso, quando se trata de cultura, implica na grande capacidade do indivíduo em se alocar no grupo o qual está inserido, segundo Pires e Macêdo (2006).

A cultura é um termo genérico que compreende dois significados. De um lado, cultura é arte, é a manifestação do intelecto humano e sua sensibilidade no sentido coletivo, e por outro lado, pode ser definido como um conjunto de costumes e realizações de uma época ou um povo. Já a cultura organizacional:

equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. Nesse sentido todos os seres humanos são dotados de cultura, pois fazem parte de algum sistema cultural. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista da sua própria cultura. Daí o relativismo: as crenças e atitudes só podem ser compreendidas em relação ao seu contexto cultural (Chiavenato, 2010, p.172).

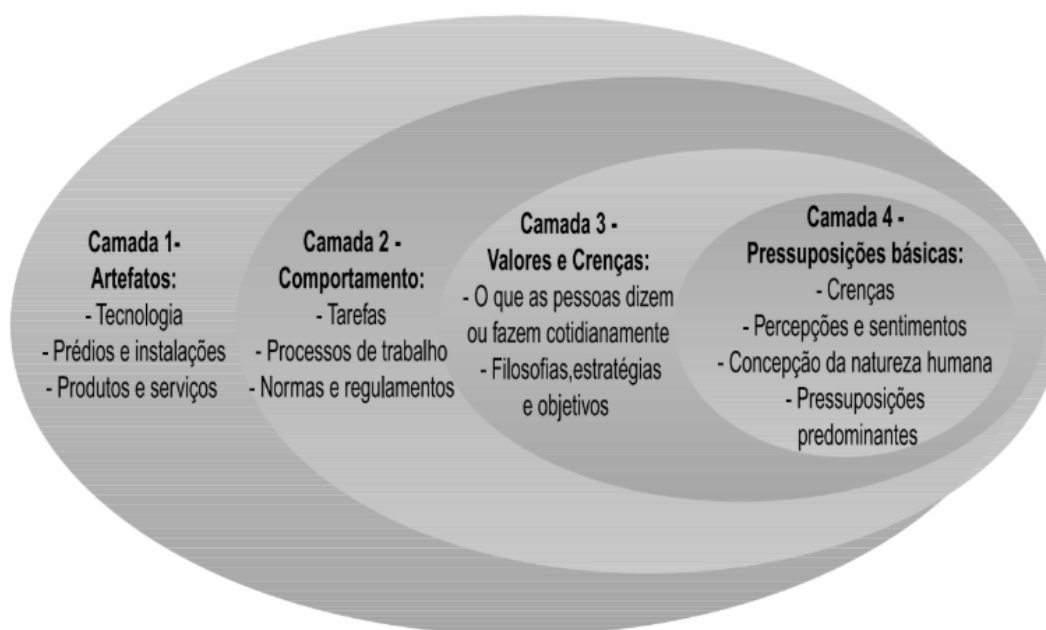
A cultura organizacional ou cultura corporativa, é um conjunto de crenças, hábitos, estabelecidos por normas, valores, no que se refere a um sistema compartilhado por todos os membros da organização. Isso é o que diferencia uma organização da outra, o modo institucionalizado de pensar e agir (Chiavenato, 2010). A cultura organizacional, segundo Olbrzymek (2017), é como um DNA da empresa, nenhuma é igual a outra. A empresa pode pertencer ao mesmo grupo, o mesmo dono, estabelecida na mesma cidade, porém o que caracteriza essa diferença são as pessoas que as compõem e como vivenciam seu dia a dia, considerando como base sólida a sua história.

A essência da cultura está na forma em que a organização trata seus clientes e funcionários, a maneira como faz seus negócios, qual o grau de autonomia que ela tem entre suas unidades e escritórios, qual o grau de lealdade que seus colaboradores expressam a respeito da empresa. Chiavenato (2010), ainda complementa que, a cultura organizacional representa a forma de pensar, ou seja, as percepções expressas por seus dirigentes, líderes e colaboradores, isso reflete na mentalidade que prevalece na organização, no que constitui a modelagem para lidar com os desafios diante das questões organizacionais, Machado (2009) diz que a cultura é algo essencial para viabilizar os negócios da empresa, ou seja, somente conhecendo a cultura organizacional, consegue-se operar as mudanças necessárias e gerar o crescimento da instituição .

2.2.1 Componentes da cultura organizacional

Na figura 1, apresenta-se os elementos que compõem a cultura organizacional, caracterizando seus componentes:

Figura 1 - Camadas da cultura organizacional



Fonte: Chiavenato (2009, p. 203)

Quanto mais profunda a camada analisada, maior a dificuldade em mudar ou transformar a cultura.

Camada 1 – Artefatos: A mais superficial. É visível, pois constituem os aspectos físicos e concretos da empresa, como instalações, móveis, coisas que são fáceis de sofrerem alterações;

Camada 2 – Comportamento: Correspondem às tarefas executadas, a maneira como são conduzidos os processos de trabalho, e as normas regulamentadoras das empresas, elementos esses que possuem um pouco mais de resistência à mudanças;

Camada 3 - Valores e Crenças: Trata-se dos valores compartilhados. É aquilo que as pessoas julgam ser relevantes e importantes, é a razão pelo qual elas fazem o que fazem;

Camada 4 - Pressuposições Básicas: Constitui um nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura, são crenças, sentimentos e pressuposições inconscientes, nos quais as pessoas acreditam. Essa maneira de fazer as coisas, muitas das vezes, não são descritas nem faladas (Chiavenato, 2009)

2.2.2 Características da cultura organizacional

Diante do estudo e de pesquisas na área comportamental, Machado (2009) descreve que há diferentes tipos de culturas nas organizações, podendo ser eles mistos, ou seja, podendo-se encontrar estas características misturadas em departamentos diferentes. De acordo com Olbrzymek (2017, p. 76),

[...] em alguns casos, as empresas possuem um tipo dominante de cultura, outras podem possuir a mescla de várias culturas que atuam de forma diferente nos diversos departamentos, projetos ou áreas de uma mesma empresa. Não existe uma forma fixa de cultura, até porque cada organização é única e cada grupo de pessoas possui sua própria dinâmica, que nunca vai ser igual a outro. O que ocorre quando indivíduos não se adaptam à cultura organizacional ou à do grupo é que eles acabam por si só se desligando da organização ou do grupo, pois sentem um desconforto ao não concordar ou não se encaixar em determinados modos de ser da empresa, porém devemos lembrar que a cultura organizacional é algo dinâmico, pode mudar com o tempo, com a troca de pessoas, com o avanço da tecnologia e a mudança de mercados e comportamentos dos clientes.

Diante do exposto, o autor ainda afirma que essas características de cultura, na maioria das vezes, derivam da mentalidade de seu fundador ou líder. Essa característica é formada por tudo isso e também pelo comportamento das pessoas e suas consequências. Gibson (2005) descreve alguns tipos de culturas e suas características, encontradas nas empresas, conforme pode ser visto no quadro 1:

Quadro 1 - Características da cultura organizacional

Tipo de Cultura	Características
Burocrática	Uma organização que enfatiza regras, políticas, procedimentos, cadeia de comando e tomada de decisões centralizadas. Órgãos militares, repartições públicas e empresas criadas e dirigidas por gestores autocráticos são bons exemplos disso.
Cultura de clãs	Os colaboradores se socializam com outros membros da empresa. Os membros se ajudam mutuamente e comemoram juntos o sucesso. Essas ações influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.
Empreendedora	Inovação, criatividade, exposição ao risco e busca agressiva de oportunidades. Os colaboradores entendem que a mudança dinâmica, as iniciativas individuais e a autonomia são práticas padrões. São cercados por pacotes de treinamentos, estratégias de formação de equipes e programas de metas, que incentivam a exposição ao risco.
De mercado	Ênfase no aumento das vendas, crescimento da participação de mercado, estabilidade financeira e lucratividade. Os funcionários têm uma relação contratual com a empresa, há pouco sentimento de trabalho em equipe e de coesão neste tipo de empresa.

Fonte: adaptado de Gibson (2005, p. 38)

Dessa forma, é possível compreender que o conceito de cultura organizacional se refere a crenças, valores, ações, costumes e estratégias de negócio de uma organização. Por outro lado, o clima organizacional tem a ver com a forma como o ambiente de trabalho é percebido pelos profissionais. Na sequência aborda-se o que está no contexto do clima organizacional e a sua importância.

2.3 Clima organizacional

O Clima Organizacional refere-se ao ambiente interno da empresa, abrangendo desde a direção, a supervisão e todos os colaboradores. Para que a empresa mantenha um ambiente saudável, o relacionamento entre as pessoas

também deve ser saudável, isto está diretamente ligado com a satisfação dos trabalhadores e resultados da organização (Oliveira, Carvalho e Rosa, 2012).

Coda (2013) contribui afirmando que o clima organizacional é o termômetro de satisfação das pessoas que compõem aquele ambiente, a relação dos colaboradores da empresa com as políticas adotadas, com a cultura organizacional, com o modelo de gestão, a forma como acontece o processo de comunicação, a valorização dos profissionais, enfim, a própria identificação de cada indivíduo na empresa. Machado (2009), afirma que o clima organizacional é favorável quando oferece uma satisfação das necessidades pessoais dos envolvidos em determinado grupo, produzindo uma elevação moral interna, em contrapartida, o clima é desfavorável quando causa a frustração dessas necessidades.

De acordo com Luz (2003), no conceito de clima organizacional pode-se encontrar três termos fundamentais: satisfação e percepção dos colaboradores e cultura organizacional. O autor esclarece que satisfação, percepção e clima são conceitos correlacionados, porém devem ser compreendidos em separado devido às suas diferenciações. O estudo do clima organizacional nos remete à satisfação do colaborador, bem como à sua percepção do ambiente organizacional.

Complementando a afirmação de Luz (2003), ao dizer que o clima organizacional influencia o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sob as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações.

Diante desses conceitos, Lima, Leuch e Buss (2017), afirmam que o clima organizacional está diretamente ligado com a percepção que o colaborador possui em relação à empresa, sua cultura e costumes, e é essa percepção que vai reger o comportamento dessas pessoas, será de maneira positiva ou negativa dentro do ambiente de trabalho.

No entanto, é necessário compreender a relação e a influência da cultura no clima organizacional e os seus impactos na vida dos trabalhadores, como será apresentado no próximo tópico.

2.3.1 Fatores do Clima Organizacional

O clima organizacional pode ser impactado por diversos fatores. De acordo com Oliveira (2018, p.9), os principais fatores podem ser visualizados na figura 2.

Figura 2 - Fatores do clima organizacional

Fonte: Oliveira (2018, p.9).

Dessa maneira, os fatores psicológicos podem ser identificados a partir de três níveis: satisfação dos indivíduos, motivação para o trabalho, estabilidade funcional e segurança no trabalho (Dias, 2013). Já os fatores físicos se referem à forma “como o ambiente de trabalho é organizado, de como é feita a disposição do espaço, o nível de ruído que o trabalhador está exposto, assim como a iluminação e temperatura” (Oliveira, 2018, p.9).

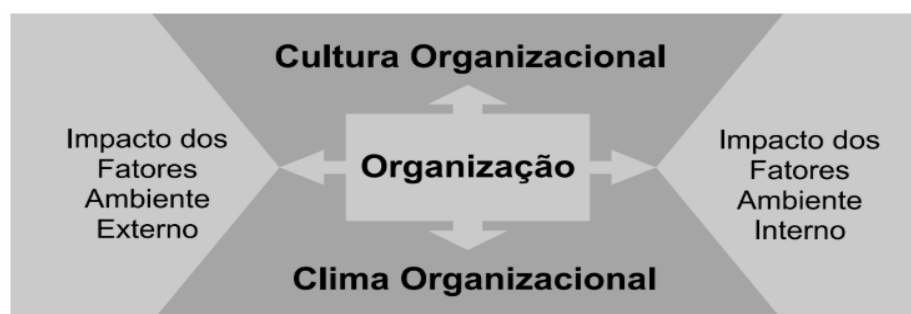
Os fatores sociais podem ser identificados como a maneira como o “pode ser avaliada a maneira como o indivíduo interage com os colegas de trabalho, se há uma preocupação deste em ser aceito e reconhecido pelos seus pares, assim como pelos líderes”. Já os fatores de comunicação são aqueles que podem “afetar o clima são a entrada de novas tecnologias e os canais de comunicação” (Oliveira, 2018, p.9).

“Os fatores econômicos abrangem a remuneração, os incentivos financeiros e a segurança econômica”. Esses fatores são importantes, pois podem “afetar o clima à medida que o indivíduo percebe que não pode suprir suas necessidades básicas, ou quando não se sente reconhecido com os incentivos oferecidos” (Oliveira, 2018, p.9).

2.3.1 Relação entre cultura e clima organizacional

O clima organizacional de certa forma, é o reflexo da cultura, ou seja, Machado (2009) descreve que é o reflexo dos efeitos causados pela cultura na organização como um todo.

Figura 3 - Relação entre cultura e clima organizacional



Fonte: Luz (2003, p.20)

A cultura, portanto, é o conjunto de crenças, valores, princípios e costumes que determinam a identificação da organização, e o clima é a qualidade do ambiente de trabalho, representada pela própria motivação dos colaboradores.

Luz (2003, p.20) enfatiza que,

[...]“entre clima e cultura há uma relação de causalidade”, ou “que cultura é a causa, e o clima, a consequência”. Neste sentido, considera-se que o clima organizacional é resultante da cultura das organizações, também identificada pelos aspectos positivos e negativos do ambiente de trabalho. Isto faz com que o clima organizacional seja influenciado e influencia o comportamento dos indivíduos, na organização, pelo desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

O referido autor comenta, ainda, que alguns estudiosos tratam clima e cultura como coisas parecidas, fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima; “são faces de uma mesma moeda, são questões complementares” (Luz, 2003, p.13).

O fato de que as mudanças na cultura organizacional, por se tratar de aspectos mais intensos e profundos, levam mais tempo para serem absorvidas, em contrapartida, o clima se apresenta de maneira mais simplificada, podendo ser gerenciado tanto no curto, quanto no médio prazo. Machado (2009) ainda considera

que a cultura e o clima organizacional formam um conjunto único, de maneira que um vem a complementar o outro.

2.3.2. Pesquisa de clima organizacional

Os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos 1960, nos Estados Unidos. Rizzatti (2002), diz que houve um grande movimento na Administração chamado Comportamentalismo, onde os estudiosos Forehand e Gilmer levantaram vários conceitos na psicologia sobre a combinação do comportamento humano no trabalho com as melhorias na produção. Logo em 1968, os estudos de Litwin e Stringer aproveitaram esses estudos para realizar experiências em três diferentes empresas americanas, o experimento obteve resultados totalmente distintos em cada organização no que se refere a desempenho e satisfação no trabalho. Essas experiências ajudaram a expandir ainda mais os estudos do movimento Comportamentalista. Foi através do modelo de pesquisa de Litwin e Stringer que Souza (1983), começou a propagação e aplicação da pesquisa do clima organizacional em empresas privadas e também em órgãos públicos. Bispo (2006, p.260) enfatiza que, [...]“é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Ao tratar de uma pesquisa de clima organizacional, pode-se fazer uso de diversas ferramentas para melhorar o nível de relacionamento entre empresas e seus funcionários. Porém, de acordo com Bispo (2006), essas ferramentas gerenciais não estão sendo desenvolvidas com tanta intensidade como são desenvolvidas para empresas e clientes. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que está em busca de problemas reais. Chiavenato (2020), diz que essas ferramentas, em sua maioria são por meio de softwares de automação em plataformas digitais, ou também através do método de entrevistas e questionários, pois o importante é que o sigilo, as campanhas de esclarecimentos e explicações, sejam preservados. Embasado nos últimos estudos de Rizzatti (2002), Pereira (2003) e Luz (2001), existem três principais modelos de pesquisa que foram desenvolvidos especificamente na área de clima organizacional para serem aplicados nas empresas. São eles: Modelo de Litwin e Stringer; Modelo Sbragia; e Modelo Kolb.

2.3.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

Baseados nos estudos de Bispo (2006) e Hernández, C., Agudelo, D. y Valencia, A. (2018), o modelo de pesquisa dos autores Litwin e Stringer utiliza-se de uma metodologia onde se permite medir o clima organizacional em nove dimensões, que tem como objetivo a medição do melhoramento dos mecanismos empresariais e aumento na produtividade.

Entre as dimensões apresentadas por Bispo (2006), se pode destacar a estrutura, ou seja, como os colaboradores se sentem em relação às restrições para realizarem seu trabalho, como regras, regulamentos e restrições. A responsabilidade, que está relacionada a como os colaboradores se sentem no que diz respeito a ter autonomia, e a não dependência para realizar suas funções. A recompensa, refere-se ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, senso de justiça nos programas de política de promoção e remuneração, que dá ênfase em incentivos e não em punições. O desafio, que diz respeito a como a organização promove os desafios a fim de se alcançar os objetivos propostos. As Relações, ou seja, como os colaboradores se sentem em suas relações sociais, sendo elas entre seus pares, ou também entre líderes e liderados. A cooperação, que aponta para o senso de colaboração por parte dos gestores e também dos demais colaboradores da equipe. Os padrões, que é a ênfase dada aos padrões da organização em relação às normas de desempenho. Os conflitos, que é a capacidade em que os membros, sendo eles líderes ou liderados, têm de lidar com opiniões, ou situações divergentes, em resolver os desafios que surgem. E, por fim, a identidade, que é um elemento muito importante, pois refere-se ao sentimento de pertencimento, o quanto o colaborador se sente parte daquele ambiente.

2.3.2.2 Modelo Kolb

Vasconcelos (2016) descreve que esse modelo complementa o anterior, onde segundo Bispo (2006) o modelo Kolb utiliza-se de sete dimensões além da responsabilidade, padrões e recompensas, já visto no modelo de Litwin e Stringer, há ainda os seguintes: O conformismo, ou seja, como as pessoas se sentem em relação às regras, procedimentos e políticas impostas pela organização, as quais devem se amoldar ao invés de realizar seu trabalho como gostariam de fazê-lo. A

clareza Organizacional, que é o sentimento de que as pessoas são organizadas ao invés de um ambiente desorganizado, confuso e caótico. O calor e o apoio, ou seja, o sentimento de que a amizade é valorizada pela organização, onde as pessoas confiam umas nas outras e oferecem apoio mútuo, que as boas relações sempre prevalecem. E, ainda, a liderança que é o sentimento em que as pessoas têm de aceitar a liderança, quando surge a necessidade de liderar, as pessoas assumem esse papel e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; onde a organização não é dominada e não depende de apenas uma, ou duas pessoas para tal posição.

2.3.2.3 Modelo Sbragia

Os autores Vasconcelos (2016) e Bispo (2006) apresentam o modelo Sbragia onde a finalidade principal é observar o grau de interação entre a organização e seu colaborador. É composto por 20 dimensões além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, sendo eles: O estado de tensão que descreve o quanto a pessoa age através da lógica e da razão, antes das emoções. A ênfase na participação, pois descreve o grau de participação das pessoas nas decisões tomadas na empresa, o quanto suas ideias e sugestões são aceitas. A proximidade da supervisão, que pode descrever o quanto as pessoas têm autonomia e liberdade para exercer suas atividades sem que a administração fique às controlando. A consideração humana, que sinaliza o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos. A autonomia presente que registra o quanto as pessoas se sentem ao tomarem suas próprias decisões sem que tenham a verificação de um gestor. O prestígio obtido, que descreve o grau de percepção das pessoas no ambiente externo, no âmbito de que ela se faz pertencente aquela organização. A tolerância existente, que aponta o quanto os erros das pessoas são tolerados, a forma de uma atitude construtiva antes da punitiva. A clareza percebida, que apresenta o quanto as pessoas têm clareza em seus processos e atividades, o quanto a empresa lhes proporciona as informações sobre as condições de progresso. A justiça predominante, que explica o quanto os critérios de habilidade e desempenho são relevantes nas decisões da organização. As condições de Progresso, que relatam o quanto a organização oferece oportunidades e estimula o crescimento profissional das pessoas. O apoio logístico, que enuncia o quanto a

organização disponibiliza recursos para que as pessoas executem suas atividades. O reconhecimento proporcionado, que descreve o quanto a organização reconhece o esforço e dedicação acima do padrão de seus colaboradores. E, por fim, a forma de controle, discorre como a organização utiliza os dados de controle para a melhoria contínua, e não como uma forma de punição.

2.4 Hospital

A palavra hospital vem do latim *“hospitalis”*, que significa acolhimento, hospitalidade, ambiente instituído a fim de curar as pessoas, diminuindo as dores e o sofrimento. O hospital pode ser definido como uma organização médica e social, que tem por objetivo o atendimento sob quaisquer circunstâncias, podendo ser até domiciliar e assistência à população, de forma curativa e preventiva. Compreende-se, também, um ambiente de educação, capacitação e pesquisas em saúde, onde há a supervisão, orientação e encaminhamento dos pacientes nos estabelecimentos de saúde a ele vinculados (Brasil, 2023).

2.4.1 Classificação dos Hospitais

Com a complexidade do sistema de saúde, os hospitais são classificados em diversos tipos de estabelecimentos, levando em consideração a finalidade ou tipo de assistência médica prestada, eles podem ser:

Hospital Geral: unidade destinada à prestação de atendimentos nas especialidades básicas, por especialistas e/ou outras especialidades médicas. O hospital pode dispor de serviço de urgência/emergência, podendo ser divididos em grupos etários, como infantis, geriátricos, ou ainda em comunidades, como por exemplo, os militares, (Cretec, 2023, p.89; Brasil, 2006).

Hospital Especializado: unidade destinada à prestação de atendimento à saúde em uma única especialidade/ área. Pode dispor do serviço de urgência/emergência. Geralmente de referência regional, macrorregional ou estadual, (Cretec, 2023, p.90 ; Brasil, 2006).

Hospital / Dia - Isolado: são unidades especializadas no atendimento de curta duração, com caráter intermediário entre a assistência ambulatorial e a internação (Cretec, 2023, p.90 ; Brasil, 2006).

Quanto ao porte: no Brasil, os hospitais são divididos em quatro tipos de porte, conforme o quadro 2:

Quadro 2 - Portes dos Hospitais

Porte	Capacidade
Pequeno	capacidade de até 50 leitos
Médio	capacidade entre 51 a 150 leitos
Grande	tem capacidade entre 151 a 500 leitos
Porte especial	quando tem capacidade para mais de 500 leitos

Fonte: Adaptado de Cremec (2022, p.90)

Quanto à administração, quando a gestão é por órgão governamental, podendo ser ele municipal, estadual ou federal, é classificado como hospital público; quando pertence à uma pessoa jurídica, particular, é classificado como hospital privado. Também podem ser classificados por objetivo financeiro, podendo ser não - lucrativos, filantrópico e beneficente, (Cremec, 2023, p.90)

No que se refere aos hospitais privados “podem ter naturezas diferentes, ou seja, ser com ou sem fins lucrativos”. Dessa forma, “no primeiro caso, é preciso o pagamento direto ou ser cliente de um plano de saúde para conseguir atendimento”. E, neste alinhamento, o “segundo é o que chamamos de hospital filantrópico, que também são instituições privadas, mas contratadas pelo sistema público para prestar atendimento ao SUS” (Gois, 2023, s.n).

Em relação aos hospitais públicos, há um embate relacionado à gestão das unidades em saúde, pois além da administração pública, há estratégias de gestão em andamento através das instituições particulares, fundações e das Organizações Sociais (OS). Estes novos formatos de gestão, segundo a Fundação Oswaldo Cruz (2016), geram algumas críticas e apontam desvios de recursos públicos e relações precárias com os trabalhadores por parte das OS.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se os caminhos metodológicos percorridos para a construção do presente estudo. Desta forma foram especificadas as características da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise dos dados, e por fim, a ética na pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Em relação à sua natureza, pode-se definir como pesquisa aplicada. Gil (2018) descreve como pesquisa aplicada aquela que tem como objetivo a resolução de problemas imediatos ou que poderão surgir na sociedade. Nesta pesquisa, a finalidade é demonstrar quais os fatores que mais se sobressaem nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais público e privados, quais as soluções adotadas pelos gestores hospitalares diante dos resultados dessas pesquisas. Deste modo, o trabalho pode ser discutido e estudado, de forma que possa auxiliar os gestores nas melhorias do ambiente organizacional.

Quanto à abordagem deste trabalho, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois é utilizado o método de investigação científica com foco no caráter subjetivo do objeto analisado, e não somente na representação numérica. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave, complementa Pronadov (2013). A pesquisa qualitativa permite que se possa apontar pontos de vista de acordo com o objeto de estudo, onde as respostas não são objetivas, pois o propósito não é contabilizar quantidades e sim obter a compreensão do comportamento de determinado público em relação à aplicação de pesquisas de clima organizacional em ambientes hospitalares.

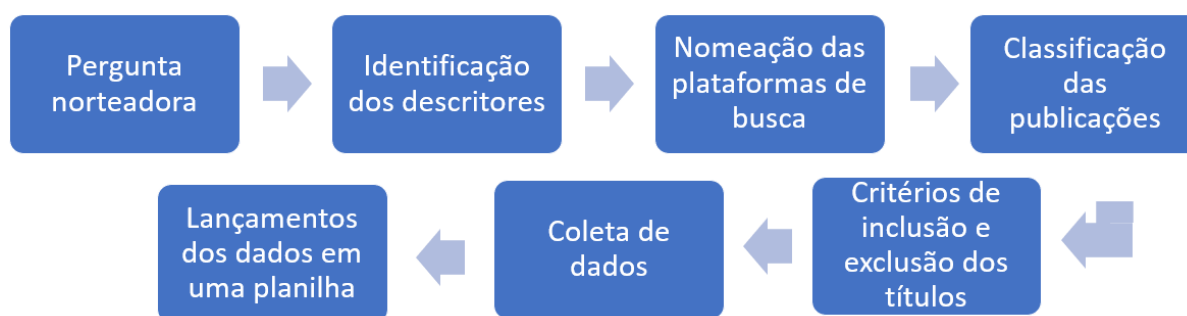
No que tange aos objetivos, é um estudo descritivo. A pesquisa descritiva analisa fenômenos ou populações na íntegra, os filtra e descreve pontos específicos (GIL, 2018). O presente estudo tem como foco descrever quais os principais fatores das pesquisas de clima organizacional que são aplicadas em ambientes hospitalares.

Quanto aos procedimentos, caracteriza-se como pesquisa bibliográfica. Gil (2018), a descreve como uma pesquisa desenvolvida a partir de um material já elaborado, constituído principalmente de artigos científicos.

3.2 Procedimento de Coleta de Dados

Para atender aos objetivos deste estudo, o procedimento de coleta de dados foi constituído por várias etapas, conforme a figura 4.

Figura 4 - Procedimento da Coleta de Dados



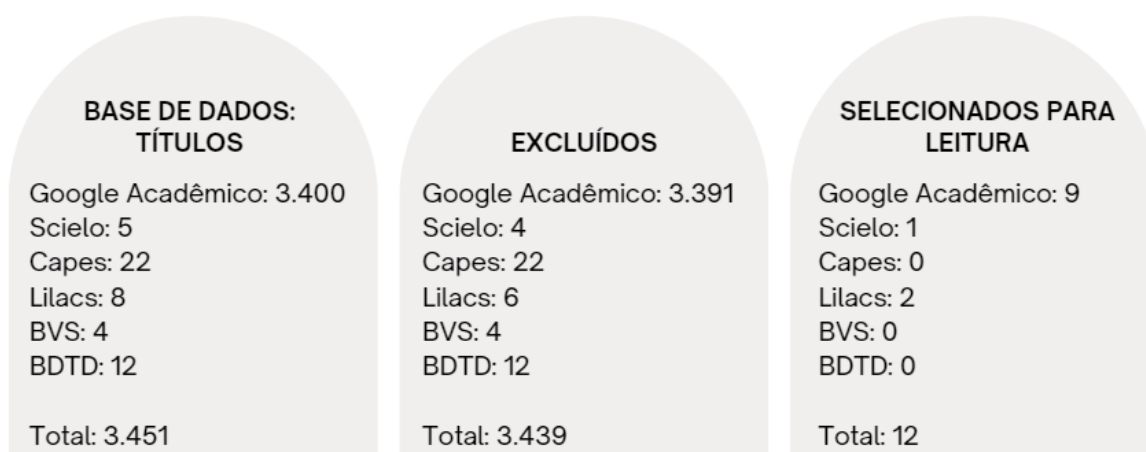
Fonte: a autora (2023)

- **Pergunta norteadora:** Quais resultados são mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais públicos x privados, no período de 2018 a 2022?
- **Descritores:** “Clima organizacional” AND hospital.
- **Plataformas que foram pesquisadas:** Google Acadêmico, Scielo, Capes, Lilacs, BVS e BDTD.
- **CrITÉRIOS de inclusão:** Artigos, livros, teses, dissertações e anais de eventos publicados entre 2018 a 2022, na íntegra, que apresentaram relação direta com o tema deste estudo no título ou no resumo; somente no idioma português.
- **CrITÉRIOS de exclusão:** Textos em outros idiomas que não forem escritos no português, monografias, relatórios, publicações parciais, sem relação com o tema apresentados no título ou no resumo e, publicados fora do período delimitado para esta pesquisa (2018-2022);
- **Coleta de Dados:** A coleta de dados se deu a partir da leitura na íntegra das publicações selecionadas, realizando o levantamento dos fatores de pesquisas do clima organizacional realizado pelos autores nos hospitais públicos e privados; a identificação dos resultados dos fatores positivos e

negativos tanto dos hospitais públicos, quanto dos hospitais privados; e o levantamento das estratégias adotadas pela gestão dos hospitais e as sugestões de melhoria realizadas pelo autor através dos resultados obtidos na pesquisa.

- **Lançamento dos dados coletados em uma planilha:** Os dados extraídos da literatura foram organizados em um quadro conforme o apêndice 1.

O processo de seleção dos títulos para leitura se deu através da identificação dos descritores. Foi utilizado o termo clima organizacional adicionado à proposição AND a palavra "hospital", para que o algoritmo da pesquisa na plataforma, filtrassem apenas os títulos relacionados ao clima organizacional em hospitais, dessa forma, criou-se o descritor: "clima organizacional AND hospital, e realizando o filtro no período que compreende 2018 a 2022. Na base de dados do Google Acadêmico foram encontrados 3.400 títulos, destes 3.383 estavam fora do tema, três eram publicações parciais, três em outros idiomas, um fora de data e um duplicado, sendo selecionados nove artigos para leitura. Da mesma maneira, na plataforma Scielo, foram encontradas cinco publicações, destas duas estavam em outros idiomas e duas fora do período estipulado, onde foi selecionado apenas um artigo para leitura. Na plataforma CAPES foram encontradas 22 publicações, nas quais três constavam fora do tema, 16 em outros idiomas e três duplicadas, dessa forma nenhuma publicação foi selecionada. Na plataforma Lilacs foram encontradas oito publicações, destas três estavam fora do tema e três duplicadas, sendo selecionadas duas publicações para leitura. Na Biblioteca Virtual em Saúde - BVS, foram encontradas quatro publicações, destas uma estava fora do tema e três fora do período estipulado, ou seja, nenhuma publicação foi selecionada desta plataforma. Na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD foram encontradas 12 publicações, destas dez constavam fora do tema e dois duplicados, portanto, nenhuma publicação foi selecionada desta plataforma. De acordo com esse processo, foram selecionadas 12 publicações para leitura, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Processo de seleção dos títulos para leitura

Fonte: a autora (2023)

3.3 Ética na Pesquisa

Esta pesquisa não foi submetida à Plataforma Brasil e nem ao Conselho de Ética conforme o 1º art., inciso VI da Resolução no 510 de 07 de abril de 2016, da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), pois afirma que os trabalhos realizados de forma exclusivamente utilizando textos científicos para revisão de literatura científica não serão registrados e nem avaliados (Conselho Nacional de Saúde, 2016).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa e as análises dos dados encontrados. Ao final das buscas nas bases de dados, foram selecionadas 12 publicações que foram utilizadas para responder a pergunta norteadora deste estudo, conforme consta no quadro 3.

Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo

(Continua)

Título	Autores	Plataforma e Ano de Publicação	Tipo de Hospital	Tipo e Nomenclatura
Clima Organizacional: Pesquisa em Hospital localizado no Norte do Rio Grande do Sul	Cíntia Savana Mazzucato	Google Acadêmico, 2022	Privado	Artigo (A1)
Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares	Letícia de Aguiar Manso Ribeiro; Heila Magali da Silva Veiga	Google Acadêmico, 2022	Privado	Artigo (A2)
Estresse em Profissionais de Enfermagem: Importância da Variável	Rita de Cassia Corrêa Mello, Luciana Bicalho Reis, Fabiana Pinheiro Ramos	Lilacs, 2018	Público	Artigo (A3)

Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo

(Continua)

Título	Autores	Plataforma e Ano de Publicação	Tipo de Hospital	Tipo e Nomenclatura
Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo	Letícia Silva de Souza; Fernanda Ludmilla Rossi Rocha; Ligia de Lazzari Mazzo. Villas, Gracielle Cordeiro Muniz	Lilacs, 2018	Público	Artigo (A4)
Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público	Elisabete Mesquita Peres de Carvalho, Carmen Lucia Marques	SciELO, 2022	Público	Artigo (A5)
Clima Organizacional e Manejo de Resíduos dos Serviços de Saúde na Central de Materiais Esterilizados do Hospital de Base do Distrito Federal	Andrea dos Santos Araujo	Google Acadêmico, 2019	Público	Artigo (A6)

Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo

(Continua)

Título	Autores	Plataforma e Ano de Publicação	Tipo de Hospital	Tipo e Nomenclatura
Clima Organizacional: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade	Ana Claudia Santos de Azevedo, Izidoro, Alessandro Messias Moreira	Google Acadêmico, 2018	Público	Artigo (A7)
Análise do Clima Organizacional de Profissionais de Enfermagem no Contexto da Pandemia	Ingridy Mayara Nogueira da Silva; Sulyana Comério Margotto Borghi;	Google Acadêmico, 2022	Privado	Artigo (A8)
Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil	Maria Aparecida de Alencar; Thales Batista de Lima	Google Acadêmico, 2019	Privado	Artigo (A9)

Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo

(Continua)

Título	Autores	Plataforma e Ano de Publicação	Tipo de Hospital	Tipo e Nomenclatura
Clima Organizacional em um Hospital Público no Interior de Minas Gerais	Ernani de Souza Guimarães Júnior, Alessandro Messias Moreira, Antônio José Figueiredo Oliveira, Giovanna Tereza de Abreu Oliveira	Google Acadêmico, 2022	Público	Artigo (A10)
Ações Desenvolvidas em Equipe para Melhoria do Clima Organizacional no Serviço de Emergência de um Hospital Público de Porto Alegre/RS	Eliziane Ferranti; Claudir Pirovano; Vanda Regina Machado	Google Acadêmico, 2021	Público	Artigo (A11)

Quadro 3 - Publicações selecionadas para o estudo

(Conclusão)

Título	Autores	Plataforma e Ano de Publicação	Tipo de Hospital	Tipo e Nomenclatura
A Influência do Clima Organizacional nos Profissionais de Enfermagem à Luz da Ergonomia, no Serviço Prestado à População. Um Estudo de Caso: Hospital das Clínicas	Gabriela Maria Gonçalves Leal	Google Acadêmico, 2021	Público	Dissertação (D1)

Fonte: a autora (2023)

Para uma melhor organização da apresentação e da análise dos resultados da pesquisa, dividiu-se em quatro subtópicos: Fatores mais pesquisados nos climas organizacionais de hospitais; Resultados mais recorrentes das pesquisas de clima organizacional em hospitais públicos; Resultados mais recorrentes das pesquisas de clima organizacional em hospitais privados; Estratégias implementadas para melhoria do clima organizacional. Esta organização da apresentação dos resultados está pautada no que foi definido nos objetivos deste estudo.

4.1 Fatores do Clima Organizacional Pesquisados nos Hospitais

Após a sistematização dos dados encontrados, os fatores mais citados referentes ao clima organizacional em hospitais estão apresentados no quadro 4.

Quadro 4 - Fatores pesquisados

Fatores Clima Organizacional	Publicações	Quantidade
Condições Físicas de Trabalho, Ergonomia e Segurança	A1 - A2 - A3 - A4 - A5 - A6 - A7- A8 - A9 - A10	10
Recompensa, Remuneração e Benefícios	A1 - A2 - A3 - A6 - A7 - A8 - A9 - A10 - D1	9
Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal	A1 - A2 - A3 - A4 - A6 - A7 - A8 - A9 - A11	9
Desenvolvimento profissional	A1 - A2 - A5 - A7 - A8 - A10 - D1	7

Fonte: a autora (2023)

Como pode ser verificado no quadro 4, o fator mais pesquisado referente ao clima organizacional nos hospitais são as condições físicas de trabalho, ergonomia e segurança que foi citado em 10 publicações (A1 - A2 - A3 - A4 - A5 - A6 - A7- A8 - A9 - A10). Para A1, condições físicas de trabalho é como a empresa se preocupa com a segurança e bem-estar de seus funcionários; se este colaborador tem quantidade e qualidade de materiais disponíveis para a execução das suas atividades; e se as reclamações que surgem sobre as condições de trabalho são atendidas no tempo necessário. Na pesquisa realizada pelo autor em um hospital privado localizado no Rio Grande do Sul, ele descreve que há satisfação dos funcionários no que diz respeito às condições de trabalho.

Nos estudos de A3, realizado em um hospital público em Vila Velha, no Espírito Santo, condições físicas de trabalho referem-se a questões relacionadas a um ambiente físico inadequado. Para os autores A10, em sua pesquisa realizada em um hospital público na cidade de Varginha, Minas Gerais, além dos fatores citados acima, descrevem condições físicas de trabalho como um ambiente relacional satisfatório entre as pessoas.

Na pesquisa realizada em um hospital público situado em Brasília, Distrito Federal, os autores A5, descrevem condições físicas de trabalho como a escassez de recursos humanos, de insumos, materiais sucateados e gestão de manutenção ineficientes. Já para A7, em uma pesquisa realizada num hospital público do Distrito Federal, condições físicas de trabalho referem-se à infraestrutura. Nesse fator é medido o grau de satisfação do colaborador quanto às condições de

infraestrutura adequadas para execução do trabalho.

Os pesquisadores A9, em sua pesquisa realizada em um hospital privado na cidade de João Pessoa, Paraíba, abordam condições físicas de trabalho como conforto físico, um ambiente que proporcione recursos suficientes para a execução das atividades em um ambiente confortável. De acordo com A2, na pesquisa realizada em um hospital privado na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, o fator ergonomia trouxe resultados negativos. Para os pesquisadores, ergonomia significa falta de segurança, uma vez que o ambiente está inadequado ergonomicamente, quando não há disponibilidade de recursos e equipamentos para exercer as atividades propostas. Essa insegurança no trabalho corrobora para o mal-estar dos colaboradores, sendo um risco psicossocial no ambiente laborativo. Para A4, esse fator está ligado a como a liderança lida com as questões de segurança e também seu compromisso com a segurança do paciente; de que forma a comunicação utilizada pelos gestores promove a participação dos colaboradores na promoção de ações de segurança.

Os pesquisadores A8, em sua pesquisa realizada em um hospital privado na cidade de Colatina, Espírito Santo, descrevem a segurança como um fator que avalia a segurança profissional, ou seja, o risco de demissão dos funcionários sem motivo. Já o A9 descreve a sensação de confiança para a prevenção de riscos ligados ao trabalho e à organização.

As condições físicas, citadas pelos autores das publicações selecionadas para este estudo, referentes ao clima organizacional de ambientes hospitalares são de extrema relevância, pois questões como temperatura, sonora, conectividade (no caso da rapidez de acesso à internet e telefonia), são essenciais para um ambiente confortável e produtivo. Uma iluminação de qualidade, por exemplo, é fundamental, já que interfere na saúde e na produtividade dos trabalhadores. Um espaço de trabalho que prima pela organização, pela acessibilidade e pelo conforto impacta diretamente no bem-estar dos trabalhadores. O resultado de uma preocupação maior com as condições físicas vai proporcionar, ainda, fluir a criatividade e a construção de propostas efetivas para resolver os problemas do cotidiano hospitalar. Para os autores Assunção, Belisário (2007), condições físicas de trabalho está relacionado a que circunstâncias o trabalho é realizado, ou seja, qual o nível de exposição aos riscos físicos, químicos e mecânicos (aqueles que provocam acidentes e demandam esforços musculoesqueléticos) e biológicos.

Já no caso da ergonomia é necessário ter uma visão ampla e multidisciplinar, “envolvendo os setores de segurança e saúde no trabalho, recursos humanos, jurídico, fisioterapeutas, educadores físicos e representantes dos trabalhadores”. Neste caso, o “objetivo é a personalização dos problemas encontrados e a melhoria contínua dos processos, através das revisões e adequações sugeridas no cronograma de ações da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) junto ao Comitê de Ergonomia” (SESI, 2023, s.n).

Outro ponto a ser observado é a segurança que precisa estar incluída na cultura da instituição. A segurança diz respeito, em especial, “a atitudes, valores, regras e padrões de comportamento intrínsecos, que têm o objetivo de promover medidas que otimizem a gestão de saúde e a proteção no trabalho”. Sendo assim, o foco central está na prevenção de acidentes (Campos e Dias, 2012, p. 596).

O fator Recompensa, Remuneração e Benefícios apareceu em nove publicações (A1 - A2 - A3 - A6 - A7 - A8 - A9 - A10 - D1). Para A1 esses fatores medem o grau de satisfação dos colaboradores em relação à divisão da carga horária de trabalho, levando em consideração as atividades executadas; se o seu salário condiz com a função exercida; se o salário está de acordo com o que é pago em outras instituições; se o colaborador consegue sanar as suas necessidades com o salário que ganha; se o colaborador é satisfeito com os benefícios sociais que recebe, como férias, 13º salário, entre quesitos relevantes. Além dos fatores acima citados, A6 também considera recompensa, remuneração e benefícios, a forma como a empresa oferta oportunidades para seus colaboradores sugerirem melhorias de trabalho; se há incentivos para que se alcance o resultado proposto e se realmente o trabalhador gosta da atividade que exerce.

Segundo os autores de A2, muitos estudos apontam que a remuneração é um fator de descontentamento entre os profissionais de saúde, sobretudo os médicos, levando em consideração a complexidade do ambiente hospitalar, pois diante desse cenário os profissionais precisam atuar de forma interdisciplinar e multidisciplinar. A A3 cita remuneração, como avaliados no fator “clima e funcionamento organizacional”, juntamente com as questões relacionadas a liderança, plano de carreira e ambiente físico.

Para A7, A10 e D1, a remuneração e os benefícios são considerados o grau de satisfação dos funcionários em relação ao que é oferecido pelo mercado dentro de sua cidade. Ainda para D1, os benefícios significam as vantagens recebidas em

forma de complemento ao salário, eles podem ser: vale transporte, vale alimentação, plano de saúde, auxílio creche, entre outros. Já para A8 e A9 esse fator avalia se a remuneração está adequada com o esperado e se a empresa oferece benefícios para o bem estar dos seus colaboradores.

De acordo com Oliveira (2018, p.12), a recompensa, a remuneração e os benefícios são fatores de incentivos financeiro e de segurança econômica, isto é, podem afetar o clima organizacional à medida em que os colaboradores sentem que suas necessidades não estão sendo supridas, ou quando não se sentem reconhecidos com os incentivos ofertados pela empresa. Para Amaral e Amorim (2016, p.3), remuneração se trata de uma recompensa pelo tempo que o colaborador se dedica à empresa, um meio de que o trabalhador se sinta bem e motivado a demonstrar seu esforço e habilidades; já os benefícios são um complemento do salário, que podem servir de atrativos para futuros funcionários.

De acordo com Araújo (2021, p.17), para o colaborador estar satisfeito no ambiente de trabalho é necessário um conjunto de fatores, “pois o mesmo tem que se sentir valorizado, pois a partir do momento que isso não acontece, e que seu salário não consegue atender mais suas necessidades no modo geral”, o trabalhador passa a se sentir desvalorizado e, conseqüentemente, desmotivado, impactando diretamente na produtividade. A insatisfação dos profissionais nos hospitais gera muitas vezes a rotatividade, o absenteísmo ou a diminuição da qualidade do atendimento prestado. Desta forma, é essencial que os gestores da área da saúde estejam atentos a fatores como remuneração, recompensas e benefícios, visando a permanência de profissionais talentosos e, ainda, a garantia de um atendimento humanizado e de qualidade.

O fator Trabalho em equipe e Relacionamento Interpessoal também aparece nove vezes durante a coleta de dados (A1 - A2 - A3 - A4 - A6 - A7 - A8 - A9 - A11). A1 considera o relacionamento interpessoal como algo focado na percepção do colaborador em relação à comunicação com os colegas de trabalho. Além disso, pontua que o auxílio da equipe na resolução dos desafios apresentados no dia a dia é relevante para o clima organizacional. É essencial, ainda, que o colaborador goste de trabalhar com aquela equipe, se há um fácil acesso ao compartilhar as dúvidas com os colegas; e se existem relações de amizade entre as pessoas do setor.

Para A2 e A8 o trabalho em equipe é quando há a visão do colaborador para um ambiente em que exista a confiança entre os pares, onde há respeito e

cooperação, e senso de pertencimento na empresa. Já A3, cita relacionamento interpessoal como a percepção dos colaboradores referente a relação de cortesia entre os membros da equipe.

Trabalhar em equipe, para A4 e A7, significa dedicar-se em prol de um objetivo, com uma equipe multidisciplinar, onde há respeito mútuo, colaboração entre os pares e uma liderança participativa. Os autores de A7 ainda afirmam que, os fatores de relacionamento dos profissionais dependem da postura da liderança frente a seus liderados, pois isso acaba exercendo influência no bom relacionamento da equipe.

Os autores de A6, A9 e A11, trazem o fator trabalho em equipe como o modo como o colaborador se sente em relação à valorização de suas atividades em grupo; se há incentivo da supervisão para o trabalho em equipe; se às necessidades da equipe estão sendo atendidas e; se há uma distribuição adequada das atividades entre a equipe.

É perceptível que o trabalho em equipe no contexto das instituições de saúde tem se evidenciado desde os movimentos sanitários, em especial da Medicina Comunitária e Preventiva, dando valor maior as práticas de saúde humanizadas e multiprofissionais, deixando para trás o modelo denominado hospitalocêntrico. Segundo Peruzzo *et al.* (2019), essa nova forma de trabalho:

Fundamenta-se na crença de que a integração e a complementaridade entre os vários membros de uma mesma equipe de saúde podem interferir de forma positiva na qualidade dos serviços oferecidos. Para consolidar o trabalho em equipe na área da Saúde, é necessário estabelecer objetivos, ter metas concretas bem definidas e comuns ao grupo de trabalhadores. Assim, a partir do crescimento individual e do grupo, é possível contribuir para o desenvolvimento de um cuidado que seja centrado no usuário e na sua comunidade. Para consolidar o trabalho em equipe na área da Saúde, evoluiu-se para o estabelecimento de objetivos, com metas concretas bem definidas e comuns ao grupo de trabalhadores. Considera-se que a partir do crescimento individual e do grupo, o trabalho em equipe contribui para o desenvolvimento de um cuidado com maior segurança, devido ao clima mais comunicativo, participativo e colaborativo centrado no usuário e nas características do território/comunidade onde ele vive (Peruzzo, 2019, p. 756).

O fator denominado Desenvolvimento profissional vem na sequência dos mais recorrentes com sete aparições (A1 - A2 - A5 - A7 - A8 - A10 - D1). A1, aborda o fator desenvolvimento profissional como a oportunidade de crescimento profissional e a capacitação dos funcionários. A forma como a empresa proporciona

a oportunidade de crescimento profissional, como é realizado a capacitação dos funcionários periodicamente e se a empresa costuma valorizar seus funcionários pelo seu bom desempenho. Nesse sentido, a educação contínua no ambiente de trabalho, impulsiona o crescimento do colaborador na instituição, fomentando a atualização permanente, gerando ações que colaboram para a construção de um ambiente mais saudável e positivo, diz A5. Para A2, o desenvolvimento profissional está relacionado com as ações de capacitação e treinamento. Quanto mais o colaborador desempenha e aprimora suas competências, mais se sente realizado em exercê-las, isto também está relacionado à realização do profissional em sentir o quanto seu trabalho está sendo útil.

Os autores de A7 afirmam que, o fator relacionado ao desenvolvimento profissional está ligado ao plano de cargos e salários, no qual mede o grau de satisfação dos funcionários em relação ao desenvolvimento de sua carreira. Para A8 desenvolvimento profissional é alcançado quando os colaboradores recebem da empresa a oferta de um bom plano de carreira e se os cursos e treinamentos realizados são suficientes para a execução de suas atividades. Na publicação A10 o destaque está voltado a qualificação profissional. Os autores defendem que o desenvolvimento profissional só é alcançado a partir do investimento em recursos para melhorar a qualidade do trabalho prestado à comunidade. No texto D1, é verificado que quando são ofertadas às oportunidades de treinamento aos profissionais como os cursos e as outras capacitações funcionais com intuito de aperfeiçoar as habilidades dos profissionais e atender suas necessidades funcionais é muito frequente os profissionais avaliarem de forma positiva as condições de desenvolvimento profissional.

O conceito de desenvolvimento pessoal está diretamente relacionado à “educação ou treinamento continuado que é esperado ou requerido de pessoas empregadas em uma profissão”. Tradicionalmente, é viabilizado utilizando-se estratégias formais como, por exemplo, cursos e informais aproveitando talentos internos da instituição ou trocas de experiências entre as equipes. É este conjunto de ações de capacitação permanente que vai possibilitar o desenvolvimento dos profissionais e deixá-los preparados para as demandas do cotidiano (Mourão e Monteiro, 2017, p. 40).

Por fim, é necessário enfatizar que os fatores que permeiam o clima organizacional dos hospitais perpassam desde as condições físicas, em especial ao

espaço e aos instrumentos necessários para a intervenção profissional, até as relações interpessoais e o desenvolvimento profissional. Isto porque, as complexidades que envolvem o ambiente hospitalar requer, no contexto atual, entrosamento entre os profissionais e capacitação permanente para atender todas as demandas do dia a dia.

4.2 Resultados das pesquisas de Clima Organizacional nos hospitais: as diferenças entre os fatores apresentados no público e no privado

Os resultados das pesquisas de clima organizacional em hospitais apresentam particularidades e similaridades quando comparados entre os setores público e privado. Nesse sentido, é possível verificar pontos positivos e negativos nesses estudos e que impactam diretamente o funcionamento das instituições e, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados.

No que diz respeito aos fatores positivos, comparando-se público e privado, o quadro 5 representa os dados coletados para este estudo.

Quadro 5 - Fatores Positivos: Público x Privado

Hospitais Públicos	Hospitais Privados
Satisfeito com a profissão (A3; A4; A7; D1)	Trabalho em equipe (A1; A2; A8)
Trabalho em equipe (A3; A4; A7; D1)	Condições Físicas de Trabalho/ Ergonomia/ Segurança (A2; A8; A9)
Condições Físicas de Trabalho/ Ergonomia/ Segurança (A3; A4; A7; D1)	Desenvolvimento profissional (A2; A9)
Comunicação (A5; A6; A10)	-
Liderança (A6; D1)	-

Fonte: a autora (2023)

Dessa maneira, é notório que fatores como, trabalho em equipe, condições físicas de trabalho/ ergonomia/ segurança são comuns entre os hospitais públicos e privados para as publicações A3, A4, A7, D1 e A1, A2 e A8. No entanto, os fatores satisfeitos com a profissão, comunicação e liderança são específicos do setor

público nos estudos de A3, A4, A7,D1, A5, A6, A10, e o fator desenvolvimento profissional é mais recorrente no setor privado na opinião de A2 e A9.

No entanto, observa-se que os estudos não têm uma uniformidade quando avaliam pontos positivos e negativos. Tanto que, para uns o que é positivo, para outros são desafios a serem superados. Quanto aos fatores negativos, por sua vez, podem ser visualizados no quadro 6, também apresentados de forma a compreender o que é resultado do público e do privado.

Quadro 6 - Fatores Negativos: Público x Privado

Hospitais Públicos	Hospitais Privados
Condições Físicas de Trabalho / Ergonomia / Segurança (A4; A5; A6; D1)	Recompensa/ Remuneração/ Benefícios (A1; A2; A8)
Recompensa/ Remuneração/ Benefícios (A3; A6; A7; A10)	Liderança (A1)
Liderança (A4; A7; A10)	Desenvolvimento profissional (A1)
Estresse no trabalho (A3; A4)	-
Desenvolvimento profissional (A7; A10)	-
Ritmo/ volume de trabalho (A6; D1)	-

Fonte: a autora (2023)

Desse modo, observa-se que com os fatores negativos há similaridade entre os seguintes fatores no contexto dos hospitais públicos e privados: recompensa/ remuneração/ benefícios, liderança e desenvolvimento profissional, para as pesquisas A1, A2, A3, A6, A7, A8, A10. Mas é possível verificar que alguns fatores estão mais presentes no setor público como, por exemplo, condições físicas de trabalho/ ergonomia/ segurança, estresse no trabalho, ritmo/ volume de trabalho, de acordo com A3, A4, A5, A6, A7, A10, D1.

É importante ressaltar que, segundo Silva, Tavares e França (2020, p.21), existem particularidades que permeiam tanto as instituições públicas quanto as privadas. Dessa forma:

Não é segredo que as organizações se diferem em valores, culturas, sistemas e métodos. Tais diferenças se tornam ainda mais acentuadas quando comparadas entre organizações do setor público e do setor privado. Enquanto essa possui maior flexibilidade para regimento interno e definição de estratégias e procedimentos, aquela se encontra a todo o momento sujeita a procedimentos e interferências governamentais, limitando, de certo modo, a atuação dos gestores (Silva, Tavares, França, 2020, p. 21).

Neste encaminhamento, observa-se que os fatores aqui apresentados, tanto negativos quanto positivos, mostram questões relacionadas diretamente à atuação estratégica dos gestores hospitalares. Isto remete ao entendimento que a avaliação do clima organizacional por esses profissionais assume dimensões específicas, pois está inserida numa instituição muito particular que é o hospital. Esta especificidade envolve uma preocupação maior que é o cuidado com a saúde do usuário, no caso dos públicos e dos clientes, no caso dos privados. Assim, a preocupação com o desempenho e a cooperação interna, quando combinados com a responsabilidade em levar um serviço de qualidade para a população, justificam a posição dos gestores como fortes influenciadores do clima organizacional.

4.3 Estratégias implementadas para melhoria dos fatores identificados

Diante dos fatores negativos que surgiram durante a implementação da pesquisa de clima organizacional, apenas dois hospitais estudados pela publicações que compõem esta pesquisa bibliográfica, apontam algumas estratégias que foram utilizadas para garantir um melhor ambiente de trabalho, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Estratégias

Estratégias implementadas para a melhoria dos fatores identificados como negativos	Publicação/Hospital/Município
Envolvimento entre trabalhadores e líderes	A11 - Hospital Público, Porto Alegre, RS
Trabalho em equipe	D1- Hospital Público, Recife, PE

Fonte: a autora (2023)

O estudo A11 realizado em hospital público em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, viu no envolvimento entre os trabalhadores e líderes uma possibilidade de melhorar o clima organizacional. Sendo assim, a estratégia foi implementar um plano de ação da equipe administrativa de emergência com várias atividades a serem desenvolvidas, sendo elas divididas em dimensões: na dimensão comunicação entre liderança e equipe foi estabelecido que a equipe deveria ser avisada por e-mail e/ou reuniões sobre as mudanças no processo de trabalho. Esse processo teria o prazo de 60 dias e seria mensurado através de uma pesquisa de satisfação da percepção da equipe quanto à melhoria na comunicação entre liderança e equipe. Os pesquisadores de A11, comentam que essa ação foi difícil de ser realizada, e após o prazo de quatro meses foi elaborada a pesquisa de satisfação para a equipe responder. Dos funcionários administrativos de emergência, 79% dos trabalhadores responderam a pesquisa, no qual as respostas demonstraram que as ações desenvolvidas provocaram mudanças positivas na equipe, o grupo se mostrou mais participativo, houve muitos relatos positivos em relação às ações realizadas e como estas têm contribuído para a melhoria das relações no ambiente de trabalho.

Na publicação D1, a gestora que participou da pesquisa apontou que “uma das principais estratégias para a consecução da integralidade, o trabalho em equipe”. Nos casos extremos em que ocorrem a “superlotação de demandas e pacientes, os grandes desafios das relações interpessoais são o trabalho mútuo, o planejamento conjunto e a corresponsabilidade das ações”. A gestora alerta para o fato de que o que mais gera “a conflitos na Unidade é o individualismo de alguns funcionários, que não condiz com os objetivos comuns dentro do setor”. Por isso, a relevância do fortalecimento das equipes, para que se crie um ambiente solidário diante das dificuldades do cotidiano.

Apesar das demais publicações não apresentarem estratégias, em alguns foram feitas sugestões para melhorar o clima organizacional como, por exemplo: O suporte psicológico para o enfrentamento de problemas de saúde mental, em especial o estresse (A3), ações de Integração entre os setores no hospital (A1) e o aprimoramento do rodízio e escalas de trabalho (A6), a melhora da comunicação (D1).

A partir destas estratégias e sugestões é notório que a pesquisa de clima organizacional só faz sentido quando os gestores se apropriam de seus resultados

com a intenção de buscar alternativas para o enfrentamento das dificuldades. Chiavenato (2010) afirma que as empresas consideradas bem sucedidas tendem a fazer do ambiente de trabalho um local agradável, pois ele torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Dessa forma, reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo descrever os fatores que são mais preponderantes nas pesquisas de clima organizacional nos hospitais no período de 2018 a 2022 de acordo com a literatura. Esse objetivo foi atingido através da análise detalhada de 11 artigos e uma dissertação, onde foi possível elencar os fatores mais predominantes de clima organizacional citados nas pesquisas realizadas pelos autores em hospitais públicos e privados.

No entanto, houve dificuldades em apontar estratégias utilizadas pelos hospitais para superar as problemáticas que emergiram das pesquisas de clima organizacional. O que pode sugerir uma problemática na continuidade do processo do enfrentamento dos fatores negativos. Sendo assim, entende-se que a pesquisa bibliográfica foi uma boa escolha metodológica, principalmente pelo considerável número de publicações disponíveis e que colaboraram para responder a pergunta norteadora deste estudo.

Quanto aos resultados encontrados, verificou-se que os fatores mais recorrentes no clima organizacional de hospitais são as condições físicas, ergonomia e segurança, recompensa, remuneração e benefícios, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal e, ainda, desenvolvimento profissional. Entre os fatores positivos destacam-se a satisfação com a profissão, o trabalho em equipe e a comunicação. Quanto aos fatores negativos merecem destaque as condições físicas, as recompensas e benefícios, e a liderança. Na pesquisa foram localizadas apenas duas estratégias de enfrentamento aos fatores negativos: o fortalecimento do trabalho em equipe e o envolvimento entre os trabalhadores e seus líderes. Concluiu-se, então, que a partir destas estratégias e sugestões é notório que a pesquisa de clima organizacional só faz sentido quando os gestores se apropriam de seus resultados com a intenção de buscar alternativas para o enfrentamento das dificuldades.

A partir deste estudo é possível sugerir temas para futuras pesquisas, como por exemplo, a realização de estudos de campo para verificar mais estratégias que possam servir como boas práticas, tanto em hospitais públicos, como em privados, no contexto do clima organizacional. Sugere-se, também, a realização de pesquisas em que as estratégias sejam implementadas e avaliadas pela equipe e/ou funcionários, validando o sucesso, ou não, do plano de ação executado.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Maria Aparecida de; LIMA, Thales Batista de. Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil. **Turismo & Sociedade** (ISSN: 1983-5442). Curitiba, v.12, n1, p.47-63, janeiro-abril de 2019.

AMARAL, Cristiane Pereira do; AMORIM, Juliana Aparecida de. Remuneração e benefícios como fator motivacional. **Faculdade Atenas**. 2016. Disponível em: http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/8__REMUNERACAO_E_BENEFICIOS_COMO_FATOR_MOTIVACIONAL.pdf Acesso em: Nov/2023.

ARAÚJO, Gabriela Ferreira de. **Motivação no ambiente organizacional**. Faculdade Pitágoras. Belo Horizonte, MG. 2021. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/38909/1/GABRIELA%20FERREIRA%20DE%20ARA%20C3%9AJO.pdf> Acesso em: Nov/2023.

ASSUNÇÃO, Ada Ávila; BELISÁRIO, Soraya Almeida. **Condições de trabalho e saúde dos trabalhadores da saúde**. Belo Horizonte: NESCON, 40p., 2007. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/0942.pdf> Acesso em: Out/ 2023.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas na organização: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Atlas, 2013

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. 2006. EESC - USP. São Paulo, SP. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: Ago/2019.

BRASIL. DATASUS - Tecnologia da Informação a serviço do SUS. **Tipo de estabelecimento**. Ministério da Saúde. 2006. Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi/cnes/tipo_estabelecimento.htm Acesso em: Nov/2023

BRASIL. - Biblioteca Virtual em Saúde. **02/07 - Dia do Hospital**. Ministério da Saúde.. 2023. Disponível em: <https://bvsmis.saude.gov.br/02-7-dia-do-hospital/> Acesso em: Nov/2023.

CAMPOS, Dário Castro; DIAS, Márcio Carlos Ferreira. A cultura de segurança no trabalho: um estudo exploratório. **Sistemas e Gestão Revista Eletrônica**. Niterói, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V7N4A7/V7N4A7> Acesso em: Out/2023.

CARVALHO, Elisabete Mesquita Peres de; BRITO, Carmen Lucia Marques de; VILLAS, Monique Batista Pimentel; MUNIZ, Gracielle Cordeiro. **Ambiente e condições de trabalho; Comunicação, relacionamento e rotinas de trabalho, Potencialidades visualizadas - motivação para a melhoria do ambiente de trabalho**. New trend in qualitative research. Brasília, Distrito Federal, 2022.

CHAVES, Jaqueline Alves. **Equipe de Enfermagem: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do hospital Universitário Getúlio Vargas**. 2012. Disponível em: https://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/3591/4/Jaqueline_A_Chaves.pdf . Acesso Mar/2023

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5 ed. - São Paulo: Atlas, 2020.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional: uma contribuição metodológica**. São Paulo: FEA/USP, 2013.

CREMEC - Conselho Regional de Medicina do Ceará. **Classificação de Estabelecimento de Saúde**. Manual de Procedimentos Administrativos de Pessoa Jurídica. 2023. Disponível em: https://cremec.org.br/wp-content/uploads/2022/05/Classificacao_estab_saude_extraidoMPAPJ2021.pdf Acesso em: Nov/2023.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como classificar as pesquisas segundo sua finalidade: Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. ed 6. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

GUIMARÃES JÚNIOR, Ernani de Souza; MOREIRA, Alessandro Messias; OLIVEIRA, Antônio José Figueiredo; OLIVEIRA, Giovanna Tereza de Abreu. **Clima Organizacional em um Hospital Público no Interior de Minas Gerais**. Grupo Unis - MG. Varginha, Minas Gerais, 2022.

HERNÁNDEZ, C., AGUDELO, D. e VALENCIA, A. **Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer**. Revista Criterios, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, 2018. Disponível em: <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/Criterios/article/view/1718/1752> Acesso em: Mar/2023.

IZIDORO, Ana Claudia Santos de Azevedo; MOREIRA, Alessandro Messias. **Clima Organizacional: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade**. Brasília, Distrito Federal, 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibeplex, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4. ed. - São Paula: Atlas, 1992.

LEAL, Gabriela Maria Gonçalves. **A influência do clima organizacional nos profissionais de enfermagem à luz da ergonomia , no serviço prestado à população. Um estudo de caso: Hospital das Clínicas**. Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. Recife, PE. 2021.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios**. Vol. 38 (nº28). 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em: Out/2019.

LUZ, Janine Pacheco. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80230>. Acesso em: Nov/2023.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Miriam Magnus. **Cultura e Clima Organizacional**. Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: Grupo Uniasselvi, 2009.

MAZZUCATO, Cíntia Savana. **Clima Organizacional: Pesquisa em Hospital localizado no Norte do Rio Grande do Sul**. Universidade de Passo Fundo - Escola de Ciências Agrárias, Inovação e Negócios Curso de Administração, 2022.

MELLO, Rita de Cassia Corrêa; REIS, Luciana Bicalho; RAMOS, Fabiana Pinheiro. **Estresse em Profissionais de Enfermagem: Importância da Variável Clima Organizacional**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2018.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MONTEIRO, Ana Claudia Fernandes; MOURÃO, Luciana. Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia: Organizações de Trabalho**. Universidade Salgado de Oliveira. Niterói, RJ. 2017. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n1/v17n1a05.pdf> Acesso em: Nov/2023.

MOTTA, Suely. **Cultura Organizacional. Comportamento Organizacional.**

Unidade 07. Universidade Unigranrio. 2001. Disponível em:

https://www.academia.edu/28601983/Cultura_Organizacional_Comportamento_Organizacional_Cultura_Organizacional_Suely_Motta Acesso em Set/2019.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

Disponível em: file:///C:/Users/karla.alves/Downloads/clima%20organizacional.pdf

Acesso em: Set/ 2019.

OLBRZYMEC, Juliana Regiani. **Comportamento, clima e cultura organizacional.**

Indaial: UNIASSELVI, 2017. Disponível em:

<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=25049> Acesso em: Ago/2019

OLIVEIRA, Keliane Silva de. **Clima organizacional no setor público: um estudo com servidores de um instituto.** Universidade de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Mariana, Minas Gerais, 2018. Disponível em:

https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1236/1/MONOGRAFIA_Clima_OrganizacionalSetor.pdf Acesso em: Mar/2023.

OLIVEIRA, Daniele de; CARVALHO, Roberto José; ROSA, Adriano Carlos Moraes.

Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. FATEC Faculdade de Tecnologia Guaratinguetá, 2012. Disponível em

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: Set/2019.

PEDUZZI, Marina. **Trabalho em equipe.** Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4170626/mod_resource/content/1/Trabalho_em_Equipe_texto.pdf Acesso em: 21/03/2023

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. PenseSUS. **Público x Privado.** Ministério da Saúde. 2016. Disponível em: <https://pensesus.fiocruz.br/publico-x-privado> Acesso em: Nov/2023.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica.** Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado).

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<https://livrozilla.com/doc/1081279/luiz-alberto-pereira-poder-e-clima> Acesso em: Mar/2023.

PERUZZO Hellen Emília; SILVA, Eraldo Schunk; BATISTA Vanessa Carla; HADDAD, Maria do Carmo Fernandez Lourenço; PERES, Aida Maris; MARCON, Sonia Silva. **Clima organizacional e trabalho em equipe na estratégia saúde da família.** Revista Brasileira Enfermagem - REBEn. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/BBp9cDLRBtdXcxdTCcJrL3q/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: Nov/2023.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. 2006. UCG - Universidade Católica de Goiás. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>> Acesso em Ago/2019. Rio de Janeiro, RJ.

PLENÁRIO DO CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, Resolução no510, 07 de abr. de 2016, Considerando que a ética é uma construção humana, portanto histórica, social e cultural. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: Abr/2023

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em : <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: Mar/2023.

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. **Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares**. Revista Psicologia e Saúde, 2022. Disponível em: <https://www.pssa.ucdb.br/pssa/article/view/1681/1363> Acesso em: Out/2023.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: Abr/2023.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 6, n. 1, p. 187-207, Apr. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttext> Acesso em Set/2019.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SESI. **Gestão em ergonomia e seus benefícios**. 2023. Disponível em: <<https://www.sesi-ce.org.br/blog/gestao-em-ergonomia-e-seus-beneficios/>> Acesso em: 01.Nov/2023

SILVA, Carlos Rafael; TAVARES, Gleicy Kelly Barbosa; FRANÇA, Luciana Sessa Generoso de. **CLIMA ORGANIZACIONAL: A Influência na Motivação dos Funcionários e Empregados**. Revista Episteme Transversalis. Volta Redonda, RJ. 2020. Disponível em: <http://revista.ugb.edu.br/ojs302/index.php/episteme/article/view/2121/1293> Acesso em: Nov/2023.

SILVA, Ingridy Mayara Nogueira da; BORGHI, Sulyana Comério Margottoi. **Análise do Clima Organizacional de Profissionais de Enfermagem no Contexto da Pandemia**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo. Colatina, Espírito Santo, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/bitstream/handle/123456789/1934/INGRIDDY%20MAYARA%20NOGUEIRA%20DA%20SILVA%20TCC%20POS%20BANCA%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Acesso em: Abr/2023.

SOUZA, Edela L. P. **Clima e estrutura de trabalho**. Revista de Administração, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166978/159530> Acesso: em Mar/2023.

SOUZA, Letícia Silva de; ROCHA, Fernanda Ludmilla Rossi; MAZZO, Ligia de Lazzari. **Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo**. Departamento de Enfermagem Geral, Universidade de São Paulo - USP, Ribeirão Preto, SP, 2018. Disponível em: <https://www.cadernosdeterapiaocupacional.ufscar.br/index.php/cadernos/article/view/1808/946> Acesso em: Fev/2023.

VASCONCELOS, Vanessa Santos Sousa. **A percepção dos estagiários sobre a relação entre a motivação e o clima do ambiente de trabalho do Sebrae/PB**. João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/bitstream/177683/472/1/TCC%20VANESSA%20%20SANTOS%20SOUSA%20DE%20VASCONCELOS.pdf> Acesso em: Mar/2023.

APÊNDICE

QUADRO DE COLETA DE DADOS

Nomenclatura / Título	Periódicos / Ano	Autores	Cidade/ Estado	Hospital / Fatores do CO	Resultados das Pesquisas	Sugestão / Estratégia de Melhorias
Artigo (A1) Clima Organizacional: Pesquisa em Hospital localizado no Norte do Rio Grande do Sul	Google Acadêmico Universidade de Passo Fundo, 2022	Cíntia Savana Mazzucato	Passo Fundo, Rio Grande do Sul	Hospital Privado. Condições Físicas de Trabalho; Satisfação no trabalho; Liderança; Recompensa; Desenvolvimento profissional; Relacionamento Interpessoal; Estabilidade no emprego; Processo decisório	Fatores negativos: Líderes não escutam os trabalhadores; Salário baixo; sem plano de carreira; insegurança para manter-se no trabalho. Fatores positivos: relacionamento com a liderança; relacionamento interpessoal	possibilitar um maior envolvimento entre os trabalhadores e o líder; oferecer capacitação continuada a toda equipe; manter os salários em dia; integração entre todos os setores.
Artigo (A2) Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares	Google Acadêmico Revista Psicologia e Saúde, 2022	Letícia de Aguiar Manso Ribeiro; Heila Magali da Silva Veiga	Uberlândia, Minas Gerais	Hospital Privado Segurança; Remuneração; relacionamento e espírito de equipe; Relação com a comunidade; Liderança; Desenvolvimento profissional	Fatores negativos: remuneração. Fatores positivos: Segurança, relacionamento de equipe, relação com a comunidade, desenvolvimento, liderança e estratégia.	Não há registros de estratégia de melhoria nesse artigo.

Artigo (A3) Estresse em Profissionais de Enfermagem: Importância da Variável	Lilacs. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2018	Rita de Cassia Corrêa Mello, Luciana Bicalho Reis, Fabiana Pinheiro Ramos	Vila Velha, Espírito Santo	Pressão no trabalho; Infraestrutura e rotina; Liderança; Plano de carreira; Ambiente físico	Fatores negativos: Apresentam estresse no trabalho; Desvalorização no trabalho Condições de trabalho Fatores positivos: Satisfeitos com a profissão; Boa relação com os colegas de trabalho;	Implantação de programas de intervenção psicológica, visando a promoção de estratégias de enfrentamento do estresse e com foco na saúde do trabalhador, pode auxiliar os enfermeiros a enfrentarem a vulnerabilidade ao estresse presente no ambiente hospitalar.
Artigo (A4) Clima organizacional e ocorrência de acidentes com materiais perfurocortantes em um hospital público do Estado de São Paulo	Lilacs. 2018	Letícia Silva de Souza; Fernanda Ludmilla Rossi Rocha; Ligia de Lazzari Mazzo.	Ribeirão Preto, São Paulo	Clima de trabalho em equipe; Clima de segurança; Satisfação no trabalho; Percepção do estresse; Liderança; Condições de trabalho	Fatores negativos: Percepção do clima de segurança; Liderança; Condições de trabalho. Fatores positivos: Clima de trabalho em equipe; Satisfação no trabalho; Percepção no estresse	Não há registros de estratégia de melhoria nesse artigo.

Artigo (A5) Dificuldades e potencialidades relacionadas ao clima organizacional dos servidores de enfermagem de um hospital público	Scielo New trend in qualitative research. 2022	Elisabet e Mesquita Peres de Carvalho, Carmen Lucia Marques de Brito, Monique Batista Pimentel Villas, Gracieli e Cordeiro Muniz	Brasília, Distrito Federal	Ambiente e condições de trabalho; Comunicação, relacionamento e rotinas de trabalho, Potencialidades visualizadas - motivação para a melhoria do ambiente de trabalho	Fatores negativos: escassez de recursos humanos, de insumos, de materiais, e as condições precarizadas dos equipamentos . Fatores positivos: comunicação e interação entre diversas áreas.	Não há registros de estratégia de melhoria nesse artigo.
Artigo (A6) Clima Organizacional e Manejo de Resíduos dos Serviços de Saúde na Central de Materiais Esterilizados do Hospital de Base do Distrito Federal	Google Acadêmico , 2019	Andrea dos Santos Araujo	Brasília, Distrito Federal	Escala de trabalho; Rotina; Tempo de execução das tarefas; Cooperação; Comunicação; Apoio; Ergonomia; Fatores físicos	Fatores negativos: Conforto - temperatura e ruídos; Escala; Rotina; Tempo; Cooperação; Ergonomia e Fatores físicos. Fatores positivos: Comunicação e facilidade com a liderança	As boas práticas do manejo de resíduos dos serviços de saúde devem ser reforçadas por meio de programas de educação continuada. A instituição deve atentar para cronograma de rodízio das escalas de trabalho; A melhoria do ambiente deve contar também com as compras de novas máquinas que não emitem ruídos, além da instalação e substituição de equipamento de refrigeração ambiente, haja vista que a dimensão conforto (ruídos e temperatura)

Artigo (A7) Clima Organizacional: Influência dos Fatores Internos e Externos na Motivação dos Médicos de um Hospital Público do Distrito Federal e em sua intenção de rotatividade	Google Acadêmico , 2018	Ana Claudia Santos de Azevedo Izidoro, Alessandro Messias Moreira	Brasília, Distrito Federal	Plano de carreira; Melhoria salarial; Infraestrutura; Aperfeiçoamento profissional; Valorização profissional; Escala de serviço; Programas de benefícios; comunicação com a chefia; Gestão participativa	Fatores negativos: Valorização profissional; Oportunidade de crescimento profissional; Relacionamento com a chefia Fatores positivos: Auto realização; Perfil profissional; Trabalho desafiador; Infraestrutura ; Estabilidade no emprego; Relacionamento com os colegas	Clima organizacional desfavorável, há necessidade de melhoria de gestão, com o objetivo de reforçar os pontos positivos e melhorar os negativos, como a valorização e reconhecimento profissional.
---	-------------------------	---	----------------------------	--	---	--

Artigo (A8) Análise do Clima Organizacional de Profissionais de Enfermagem no Contexto da Pandemia	Google Acadêmico Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, 2022	Ingridy Mayara Nogueira da Silva; Sulyana Comério Margott o Borghi;	Colatina, Espírito Santo	Vida profissional; Estrutura organizacional; Incentivos profissionais; Remuneração; Segurança profissional; Ambiente de trabalho; Burocracia; Cultura organizacional; Assistência aos funcionários; Situação financeira; Vida Social; Saúde; Convivência familiar; Férias e lazer; Segurança pública; Política; Economia.	Fatores Negativos: Questões salariais, de reconhecimento, de valorização, o serviço assistencial ao empregado e os protocolos burocráticos da empresa. Fatores positivos: a satisfação com o ambiente de trabalho, bem como a estrutura física para a realização das atividades, além do relacionamento interpessoal na empresa e o trabalho em equipe.	Não há registros de estratégia de melhoria nesse artigo.
Artigo (A9) Clima Organizacional no Setor de Hotelaria Hospitalar: um estudo em um hospital privado de João Pessoa, Paraíba (PB), Brasil	Google Acadêmico , 2019	Maria Aparecida de Alencar; Thales Batista de Lima	João Pessoa, Paraíba	Conforto físico; reconhecimento e valorização; Coesão entre colegas; Satisfação com o trabalho; Conflitos; Responsabilidade; Segurança; Cultura Organizacional; Sentidos do trabalho	Fatores negativos: conflitos internos. Fatores positivos: Conforto e bem estar físico; reconhecimento; execução de tarefa; segurança no ambiente de trabalho, cultura organizacional e expectativas de crescimento.	É necessário que a empresa trabalhe com a motivação, procedimentos e os métodos de melhoria do clima organizacional. Investir na aprendizagem organizacional no sentido de aprenderem a compartilhar conhecimento, tornando a equipe mais coesa e unida.

Artigo (A10) Clima Organizacional em um Hospital Público no Interior de Minas Gerais	Google Acadêmico , 2022	Ernani de Souza Guimarães Júnior, Alessandro Messias Moreira, Antônio José Figueiredo Oliveira, Giovanna Tereza de Abreu Oliveira	Varginha, Minas Gerais	Satisfação dos profissionais; Remuneração recebida; Benefícios; Plano de Cargos e salários; Ambiente de trabalho; Estrutura física; Oferta e qualidade de treinamentos; Liderança; Exposição de opiniões	Fatores negativos: Fatores associados à remuneração; Oferta de treinamentos e possibilidade de aprendizagem ; Liderança Fatores positivos: Ritmo e volume de trabalho; Ambiente de trabalho; Relacionamento interpessoal; Orgulho da instituição	Não há registros de estratégia de melhoria nesse artigo.
Artigo (A11) Ações Desenvolvidas em Equipe para Melhoria do Clima Organizacional no Serviço de Emergência de um Hospital Público de Porto Alegre/RS	Google Acadêmico , 2021	Eliziane Ferranti; Claudir Pirovano; Vanda Regina Machado.	Porto Alegre, Rio Grande do Sul	Comunicação entre chefia e equipe; Preferência na comunicação de novas rotinas; Clareza nos critérios de troca de turno/ setor; Momentos de confraternização na equipe	Fatores negativos: Imparcialidade; camaradagem e respeito. Fatores positivos: a percepção dos funcionários em implementar o plano de melhoria no serviço.	Interação e conversa sobre as rotinas e formas de como melhorar o trabalho; favorecimento do clima de empatia e coleguismo entre os membros da equipe.

Dissertação (D1) A Influência do Clima Organizacional nos Profissionais de Enfermagem à Luz da Ergonomia, no Serviço Prestado à População. Um Estudo de Caso: Hospital das Clínicas	Google Acadêmico, 2021	Gabriela Maria Gonçalves Leal	Recife, Pernambuco	Ambiente de trabalho Assistência aos funcionários Burocracia Cultura Organizacional Estrutura organizacional Nível Sociocultural Incentivos profissionais Segurança profissional Transporte/casatrabalho Vida profissional Convivência familiar Férias e lazer Investimentos e despesas familiares Política e economia Saúde Segurança pública Situação financeira Time de futebol Vida social	Fatores negativos: Condição de trabalho - superlotação de pacientes/acompanhantes; Sobrecarga de trabalho; Participação nas tomadas de decisões Fatores positivos: Relações interpessoais; Gestão de conflitos; Acolhimento de ideias; Ferramentas de trabalho - equipamentos / fluxos; Ações de melhorias Desenvolvimento profissional - oportunidade de crescimento Higiene e segurança; Implantação de mudanças; Liderança; Sistema de Avaliação de desempenho; Organização e funcionamento do setor; Reconhecimento pelo bom trabalho; Benefícios ofertados; Satisfação com o trabalho; Trabalho em equipe; Saúde física e psíquica.	Sugere-se que seja feito junto a Divisão de Gestão de pessoas um redimensionamento de espaço físicos para melhor acomodação dos leitos e consequentemente mais conforto entre os funcionários; Na questão de organização de gestão, sugere-se promover treinamentos de capacitação que possibilitem desenvolver habilidades de gestão de pessoas aos colaboradores que possuem cargos de chefia. Em relação a comunicação, se faz necessário otimizar os canais de otimização com os colaboradores, de forma clara e objetiva para que as informações sejam bem interpretadas.
---	-------------------------------	--------------------------------------	---------------------------	---	--	---

